

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE
PERSONAS PARA LA EMPRESA SUCROAL S.A.**

VALENTINA CARDENAS ANGEL

COD. 201052273

**DIRECTOR DE PRÁCTICA:
VÍCTOR HUGO LEAL LONDOÑO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA (V)
2015**

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCION.....	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
2.1. Descripción del Problema.....	6
2.2. Formulación del Problema.....	8
2.3. Sistematización del Problema.....	8
3. JUSTIFICACION	9
3.1. Justificación del Problema.....	9
3.2. Justificación Practica.....	10
3.3. Justificación Institucional.....	11
4. OBJETIVOS.....	12
4.1. Objetivo General.....	12
4.2. Objetivos Específicos.....	12
5. MARCOS DE REFERENCIA.....	13
5.1. Marco Contextual.....	13
5.1.1. Estructura Organizacional.....	14
5.1.2. Organigrama General.....	17
5.2. Marco Teórico.....	21
6. METODOLOGIA.....	25
7. DIAGNOSTICO.....	26
8. PLAN DE ACCION O DE INTERVENCION.....	28
9. CONCLUSIONES.....	46
10.BIBLIOGRAFIA.....	47

ANEXOS

ANEXO 1	INSTRUCTIVO DESCRIPCIONES DE CARGOS.....	29
ANEXO 2	FORMATO DESCRIPCIONES DE CARGOS.....	35
ANEXO 3	ESTADISTICAS TOTAL DESCRIPCIONES EFECTUADAS.....	45

1. INTRODUCCION

El presente trabajo es una propuesta de intervención como consecuencia de la práctica empresarial realizada en la Empresa SUCROAL S.A, la cual estuvo enfocada en el Proceso de la Gestión del Talento Humano, conocido como la Aplicación de Personas. Específicamente hablando la práctica se llevó a cabo en el Diseño y Análisis Crítico de Cargos, teniendo en cuenta que el énfasis para tal fin son las competencias requeridas para el desempeño de los cargos, y que por tanto incluye un aporte directo a los procesos de Desarrollo y Admisión de personas. Como bien es sabido el Diseño de cargos es fundamental en las organizaciones puesto que incluye, como lo afirma Chiavenato, I. (2002), la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos. Es claro que para que un colaborador desempeñe correctamente su cargo debe tener las competencias requeridas. Igualmente es fundamental que se tenga una Descripción y Análisis Crítico de los cargos ya que del qué hace, cómo lo hace, en qué condiciones lo hace y por qué lo hace, dependerán las diferentes competencias requeridas para garantizar un buen desempeño del colaborador.

Inicialmente encontramos en el presente trabajo una descripción clara de la problemática que se identificó al respecto de este proceso de la gestión del talento humano, con sus implicaciones en los otros dos procesos de dicha gestión anteriormente mencionados y seguidamente la formulación del problema que se pretende resolver con la propuesta que se planteará al final. Igualmente se hace la sistematización del problema a resolver.

Posteriormente se hace la justificación acerca de la importancia de llevar a cabo de manera adecuada este proceso, así como también de las prácticas empresariales y el por qué para las Instituciones de formación académica y empresarial. Se plantean además los objetivos tanto el general como los específicos a lograr con la propuesta de

mejoramiento. Seguidamente se procede a hacer los diferentes marcos de referencia, como el marco contextual, en el que se describe de manera relativamente detallada la Empresa Sucroal S.A. en la cual se pretende llevar a cabo la intervención planteada.

Siguiendo el orden del presente trabajo encontramos el marco teórico en el que se describen algunos de los más influyentes aspectos teóricos tales como los de Gary Dessler y Munch García, del tema de la aplicación de personas. Muy importante para el logro de los objetivos propuestos es la metodología que igualmente se plantea a continuación del marco teórico y en la que se resalta la forma cómo se podrá abordar la problemática y hacer las sugerencias del caso. Y ya para finalizar se plantean las conclusiones a las cuales se pudo llegar en la práctica.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la Administración contemporánea, la gestión del talento humano es quizá el área que ha experimentado más cambios en los últimos años, centrando todo su interés en el colaborador, a tal punto que el mismo dejó de ser el medio, para convertirse en el fin mismo de las organizaciones, ocupándose de aspectos tales como: comprender su comportamiento al interior de la organización, optimizar sus relaciones interpersonales para obtener un clima laboral propicio para la productividad, mejorar su desempeño laboral y su crecimiento personal, etc.

En consecuencia con lo anterior, en algunas organizaciones es en el Departamento de Gestión Humana, que recae la responsabilidad de buscar a un colaborador idóneo tanto para el cargo como para la Empresa, es decir; un colaborador que cumpla con las competencias necesarias y suficientes, no solamente para desempeñarse eficientemente en su cargo, sino para integrarse idóneamente a su ambiente laboral y compañeros de trabajo. Sin embargo no basta con encontrarlo y hacerlo parte de la organización, posteriormente hay que mantenerlo motivado hacia la productividad en un ambiente de bienestar permanente, contribuyendo con el desarrollo de nuevas competencias que le permitan dominar los cambios de sus entornos y mantenerse competitivo.

En este sentido, la empresa Sucroal S.A., pese a ser una empresa bien estructurada, presenta algunas inconsistencias en el proceso correspondiente a la Aplicación de personas, el cual se encarga del diseño de los cargos, la descripción y análisis de los mismos, y por tanto de la identificación de las competencias requeridas por los colaboradores para el correcto desempeño de sus cargos. Es así como al momento de requerir algún colaborador, es indispensable contar con el diseño previo del cargo, si el mismo no existiere, y si ya existe, de una descripción y análisis del mismo que se encuentre actualizada, para que con base en ello, se determine el perfil de ese nuevo

colaborador para poder elaborar un adecuado proceso de admisión y selección de dicho colaborador.

Respecto a lo anteriormente mencionado, se logró identificar las siguientes falencias:

En cuanto a la descripción y análisis crítico de los cargos, que fue la base para dar inicio a la práctica, éstos se encontraban desactualizados y descontextualizados (obsoletos), por cuanto los cargos a que hacían referencia habían sufrido transformaciones, mientras que sus análisis permanecían iguales, de tal manera que existían dentro de ellos aspectos que ya no encajaban con el cargo, tales como funciones que ya en el cargo no se realizaban y otras que siendo nuevas no figuraban. Por tal razón, a la hora de requerir a un colaborador por presentarse una vacante en el cargo, la requisición se hacía con base en esta descripción y análisis del cargo, haciendo un proceso incorrecto e inexacto de admisión y selección, por cuanto las competencias eran diferentes y el perfil también. En lo referente al diseño de cargos, para muchos de ellos no existe y por tanto se deduce que los colaboradores encargados de los mismos fueron seleccionados sin cumplir con los requerimientos del cargo y de ahí las ineficiencias de algunos de los colaboradores seleccionados y la imperiosa necesidad de entrenarlos y capacitarlos para desarrollarlas. Tal y como se había planteado en la introducción del presente trabajo, el proceso de la aplicación de personas afecta directamente a los procesos de admisión y desarrollo.

Por otro lado no basta con que se tenga un diseño y un análisis crítico del cargo, es también indispensable que con base en ellos, se tenga determinado un perfil del colaborador para que el proceso de selección sea idóneo y que se puedan determinar además las competencias faltantes en el colaborador seleccionado para su futuro entrenamiento, es decir; poder implementar un adecuado proceso de gestión por competencias.

Adicionalmente se pudo identificar que la necesidad de actualizar las descripciones y análisis crítico de los cargos, y el diseño de los mismos, más que hacerse por una convicción clara de lo importante que es hacer una gestión por competencias, se hizo para el cumplimiento de unos requisitos de estandarización de procesos y certificación.

Por todo lo mencionado anteriormente, es que se planteó la pregunta que a continuación se formula.

2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La pregunta sobre la cual se fundamenta esta propuesta de intervención para el mejoramiento del proceso de aplicación de personas, y por tanto, de la gestión por competencias, es:

¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar para llevar a cabo un proceso correcto en la aplicación de personas para la empresa Sucroal S.A.?

2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

Para lograr cumplir con el propósito de resolver la anterior pregunta formulada, es necesario resolver algunas preguntas adicionales que serán el sustrato de la anterior. Estas son:

¿Cuáles son los procedimientos que actualmente se llevan a cabo en la empresa Sucroal S.A. para elaborar el diseño de cargos?

¿Cuáles son los procedimientos que actualmente se llevan a cabo en la empresa Sucroal S.A. para elaborar la Descripción y Análisis Crítico de los cargos?

¿Cuáles serían los procedimientos que se deben implementar para mejorar el proceso actual que se lleva a cabo en la empresa Sucroal S.A. en el diseño de cargos?

¿Cuáles serían los procedimientos que se deben implementar para mejorar el proceso actual que se lleva a cabo en la empresa Sucroal S.A. en la Descripción y Análisis Crítico de los cargos?

3. JUSTIFICACION

3.1. Justificación del Problema

La importancia del análisis y descripción de cargos es el de definir de manera clara las actividades o funciones que se van a realizar en un cargo, y los aspectos que son importantes para cumplir a cabalidad este. Es tanta la importancia que debería de considerarse aquí en Sucroal S.A. como un proceso fundamental y no algo básico como se ha venido considerando.

En la descripción de cargos encontramos la guía a muchos de los cuestionamientos que los colaboradores se hacen, tales como ¿Cuáles son exactamente las funciones que debo de hacer?, cuales son los requisitos concretos para ser ocupado dicho cargo.

Para la empresa es de vital importancia dicho proceso ya que son las bases que en muchos casos determina el éxito o el fracaso en muchos procesos de la Empresa; de no ser así dificultaría procesos tales como:

Los procesos de selección: ya que cuando se selecciona a alguien lo que hacemos es establecer los requisitos necesarios que ha de tener un candidato para desempeñar de manera eficaz un puesto de trabajo, de no contar con la descripción de cargo que es la base que se requiere para el desarrollo de todo el proceso de selección para (plantearnos qué técnicas vamos a utilizar, qué pruebas vamos a pasar, cómo vamos a enfocar la entrevista, etc.) Así pues, los perfiles profesionales se basan en los requerimientos y exigencias que un determinado puesto va a imponer a quien lo desempeñe. Por ello es importante hacernos esta pregunta, ¿Cómo reclutamos al personal, cómo realizamos un proceso de selección si ni tan siquiera conocemos lo que el propio puesto asigna a su ocupante?

Planes de carrera y promoción: es importante la descripción de cargos a la hora que se planifica la carrera de un profesional dentro de la Empresa, por ello es necesario conocer las necesidades que la empresa presenta al momento de saber con qué cargos cuenta, que cargos necesita crear, porque es necesario hacerlo, y que aspectos requiere tener la persona que va a ocupar el cargo.

Valoración de puestos de trabajo: Dentro de la valoración de puestos, la descripción presenta alta importancia ya que si no se cuenta con ello no se podrían establecer retribuciones, es pertinente realizar el siguiente cuestionamiento, si no sabemos cuáles son las actividades y/o funciones de un puesto de trabajo, ¿cómo podremos determinar su valor?

Evaluación del desempeño: Para evaluar o medir el desempeño de un trabajador es necesario conocer con exactitud cuáles son las actividades y/o funciones, que hace, cuáles son sus objetivos. Si no tenemos esta información, ¿qué variables vamos a utilizar para medir su eficiencia?

Formación: Para planificar la formación necesaria para un trabajador es necesario saber lo que hace, cómo lo hace y para que lo hace, con el fin de determinar que capacidades, aptitudes y conocimientos tiene, en cuáles muestra carencia y, en función de ello proporcionarle la formación necesaria.

3.2. Justificación Practica

Es por todos sabido que quizá lo más importante en la formación de cualquier disciplina, es la práctica. Durante la formación académica se imparten una serie de constructos teóricos que soportan las posibles acciones o intervenciones en las organizaciones, sin embargo a la hora de hacerlo, la realidad es otra y por ello se requiere del ingenio, de la creatividad y del conocimiento necesarios para ajustar lo teórico a lo práctico para poder obtener excelentes resultados. Es por ello que en esta práctica se logró conocer más a fondo el enfoque de la Gestión Humana que fue el

pilar fundamental sobre el cual se soportó la misma, lo que permitió además una retroalimentación empresa-estudiante y así obtener un mejor aprendizaje que facilite un mejor desempeño posterior en el campo laboral. La práctica empresarial se constituye en el complemento ideal en la formación de cualquier disciplina académica. En conclusión es la práctica lo que le permite al estudiante acercarse desde la realidad y la experiencia a lo teórico para hacer una mezcla formativa.

3.3. Justificación Institucional

Para la universidad es importante que sus estudiantes tengan la experiencia que se adquiere en una práctica empresarial, ya que permite por una parte que se dé a conocer la universidad en sus aspectos formativos, y por otra, posicionar a sus futuros egresados como candidatos idóneos a las diferentes vacantes organizacionales. Se trata de una alianza estratégica en la que las organizaciones también se ven beneficiadas por cuanto tienen la posibilidad, a muy bajos costos, de actualizarse en los requerimientos que el entorno externo exigen para permanecer de manera competitiva en él. Se trata de una transacción empresa-universidad que pretende un cumplimiento de expectativas y beneficios mutuos. En dicha transacción, el estudiante amplía sus conocimientos, la empresa se beneficia, ya que el estudiante estará en capacidad de identificar fallas o ineficiencias para proponer soluciones al respecto, y la universidad se posiciona como suministradora de profesionales idóneos.

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

- Mejorar el proceso de la aplicación de personas en la empresa Sucroal S.A.

4.2. Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los procedimientos que actualmente se llevan a cabo en la empresa Sucroal S.A. para elaborar el diseño de cargos.
- Determinar cuáles son los procedimientos que actualmente se llevan a cabo en la empresa Sucroal S.A. para elaborar la Descripción y Análisis Crítico de los cargos.
- Identificar cuáles serían los procedimientos que se deben implementar para mejorar el proceso actual que se lleva a cabo en la empresa Sucroal S.A. en el diseño de cargos.
- Identificar cuáles serían los procedimientos que se deben implementar para mejorar el proceso actual que se lleva a cabo en la empresa Sucroal S.A. en la Descripción y Análisis Crítico de los cargos.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1. MARCO CONTEXTUAL

SUCROAL S.A. es una empresa biotecnológica colombiana única en este género en Latinoamérica; actualmente pertenece a la organización Ardila Lulle. Cuenta con dos plantas, la planta de ácido cítrico y la planta de alcoquímica en donde se produce alcohol etílico y sus derivados. Es una de las empresas más importantes dentro del rubro de las exportaciones menores ya que desde su origen la empresa tuvo como objetivo exportar ácido cítrico a los países del pacto andino, lo cual se ha venido consolidando con exportaciones a Europa, Centro América y el Caribe.

SUCROAL S.A. es un motor de desarrollo en el país porque su operación incide en tres de los más importantes sectores económicos:

Agrícola: la empresa tiene como objetivo la industrialización de recursos renovables como el azúcar y la melaza y actualmente se desarrollan fertilizantes agrícolas utilizando sus subproductos.

Minero: son grandes consumidores de ácido sulfúrico, cal, ácido clorhídrico y soda. Además son el mayor productor nacional de yeso, materia prima básica en la producción del cemento.

Industrial: participa como proveedor de materias primas básicas en el sector alimenticio, químico, farmacéutico y flexográfico.

SUCROAL S.A. cuida el medio ambiente con su moderna planta de tratamiento de aguas residuales cuya inversión supero los 8 millones de dólares. Además, desarrolla continuamente aplicaciones a sus subproductos, para agregarles valor y minimizar su

impacto sobre el ecosistema. El factor humano clave de su desarrollo es la mayor riqueza de la empresa.

SUCROAL S.A. fomenta una actitud abierta hacia los trabajadores, estimulando su desarrollo y capacitación. Igualmente estimula y apoya su educación, su salud y actividades deportivas, recreativas y culturales. Con su programa de vivienda garantiza que la mayor parte del personal posea vivienda propia. La estabilidad laboral a los trabajadores de buen desempeño es una característica muy importante de la cultura organizacional de SUCROAL S.A.

5.1.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE SUCROAL S.A.

La empresa está dividida por gerencias que reportan, todas ellas, a la Gerencia General. A través del Comité de Gerentes se coordinan y se integran las políticas, estrategias y acciones que la empresa requiere desarrollar.

GERENCIA DE MERCADEO

Las gerencias de Mercadeo de cítrico y Alcoquímica cuentan cada una con su respectivo gerente y equipo independiente de colaboradores, quienes se encargan de las ventas, el servicio al cliente y el desarrollo de mercados.

GERENCIA DE MANUFACTURA

En ella se concentra, la actividad central de SUCROAL S.A., como es la producción de materias primas tanto en la Planta de Cítrico como de Alcoquímica. Cada planta cuenta con su grupo técnico de operativo independiente.

Dentro de la Gerencia de Manufactura se ubican las áreas de Compras, Mantenimiento, Seguridad Industrial, Control Ambiental, Ingeniería y Servicios Industriales (Agua, vapor y energía).

En el Departamento de Mantenimiento se llevan a cabo las actividades de Mantenimiento Mecánico, Eléctrico, y de instrumentación, tanto Preventivo como Correctivo.

El departamento de ingeniería se encarga de acometer los proyectos de expansión de las plantas e infraestructura requerida. A esta gerencia está vinculado un grupo especializado de ingenieros y técnicos que desarrollan las actividades de diseño, ingeniería básica, ingeniería de detalle y ejecución de los proyectos requeridos por la empresa, a través de la coordinación de los diversos contratistas.

GERENCIA FINANCIERA

Optimiza los recursos financieros de la empresa y ejecuta varios procesos administrativos que soportan la actividad central de la compañía, es una gerencia de soporte y servicio a la actividad productiva de la empresa. La integran las áreas de contabilidad, logística, tesorería, sistemas y auditoría.

GERENCIA DE CALIDAD

Es la encargada del aseguramiento de la calidad de sus productos, procesos y materias primas que usan. Está integrada por los departamentos de control de calidad.

GERENCIA DE INNOVACION

Tiene como objetivo mantener comunicación directa con los contactos estratégicos de la Empresa (proveedores, clientes potenciales, organizaciones académicas entre otros),

con el propósito de identificar necesidades que se puedan cubrir con nuevos productos, nuevas extensiones o nuevas aplicaciones de los productos actuales. Está integrada por los departamentos investigación y desarrollo, desarrollo microbiológico nuevos negocios cítrico y Alcoquímica.

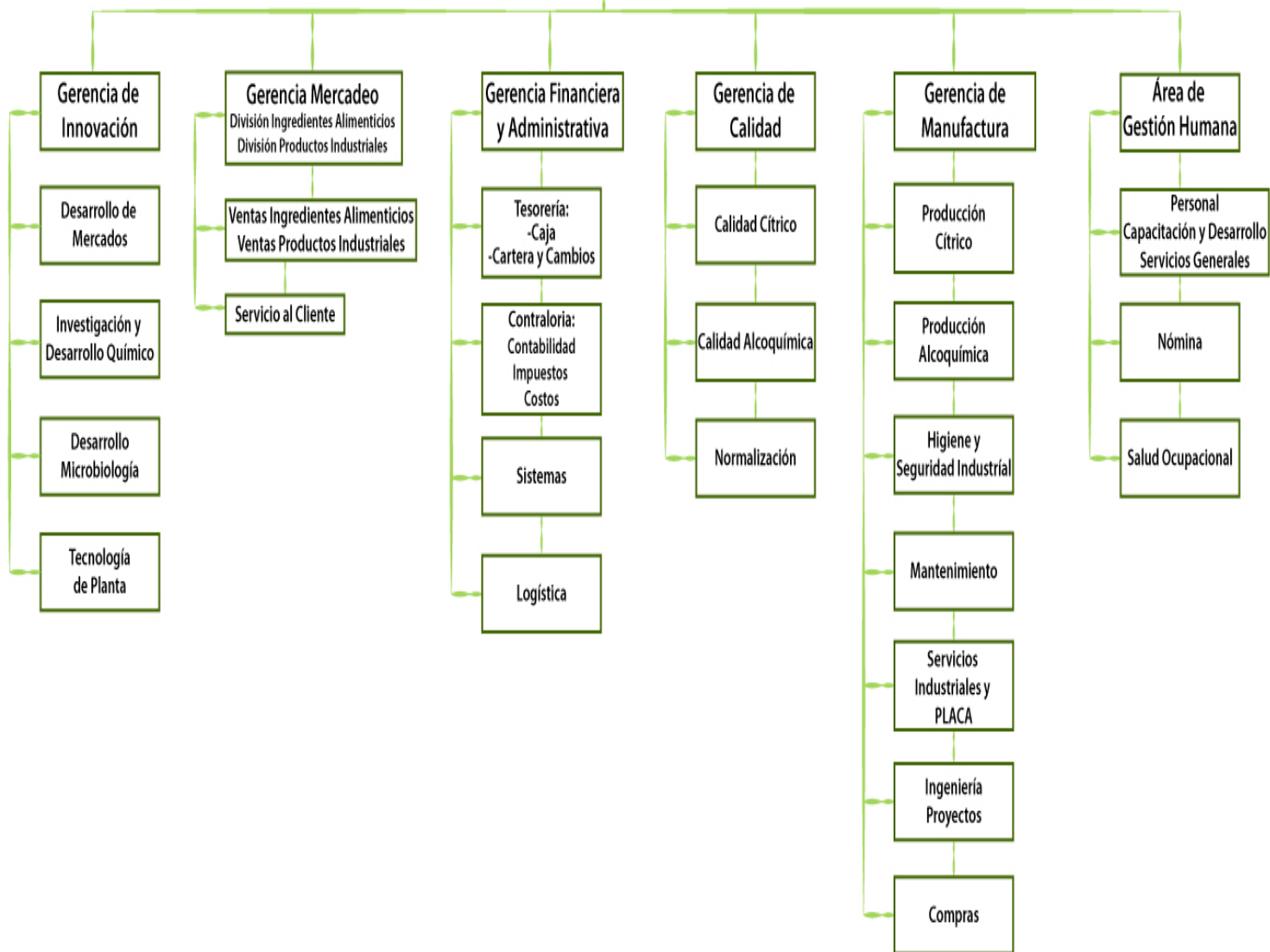
GESTION HUMANA

Tiene como objetivo apoyar, asesorar y coordinar dentro de la Empresa, los procesos de selección, capacitación, motivación, desarrollo y administración del personal, soportando a cada gerencia para que cada empleado realice de la mejor forma su trabajo y se alcancen las metas que traza la Empresa.

5.1.2. ORGANIGRAMA GENERAL



Gerencia General



FUENTE: diseño propio de la Empresa Sucroal S.A.

MISION

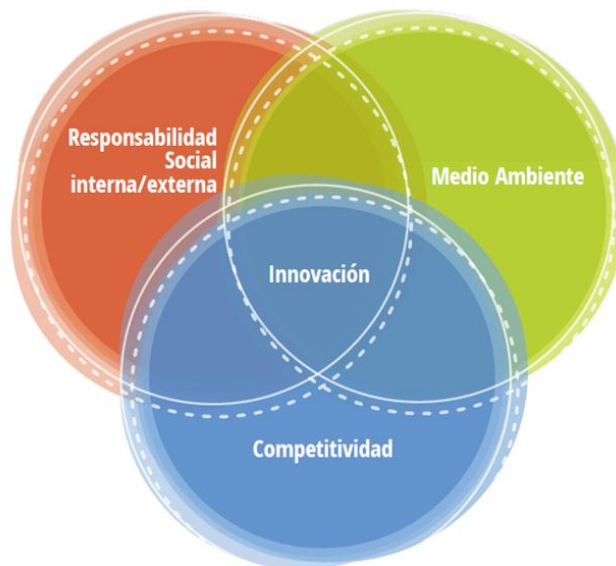
Sucroal S.A es una empresa biotecnológica que provee de materias primas a los sectores de alimentos, bebidas, farmacias, disolventes y en general a la industria manufacturera, mediante la producción y comercialización de productos químicos, tanto en los mercados nacionales como en el exterior.

VISION

Para el 2010 ser una empresa diferente por su sostenibilidad, cultura y competitividad.

ESTRATEGIA

Fortalecer nuestros negocios a través del mejoramiento continuo de la competitividad, la productividad y la innovación.



FUENTE: diseño propio de la Empresa Sucroal S.A.

ETICA

Nuestros negocios y relaciones con los clientes, proveedores, contratistas, instituciones y terceros, estarán regidas por principios y normas de integridad, honestidad y ética. La Empresa no tolerará en ninguna forma y bajo ninguna circunstancia, actos o comportamientos que violen estas normas, ya sea que se prevengan tanto de nuestros colaboradores, entidades o personas con las que se establezcan relaciones.

PROCESOS

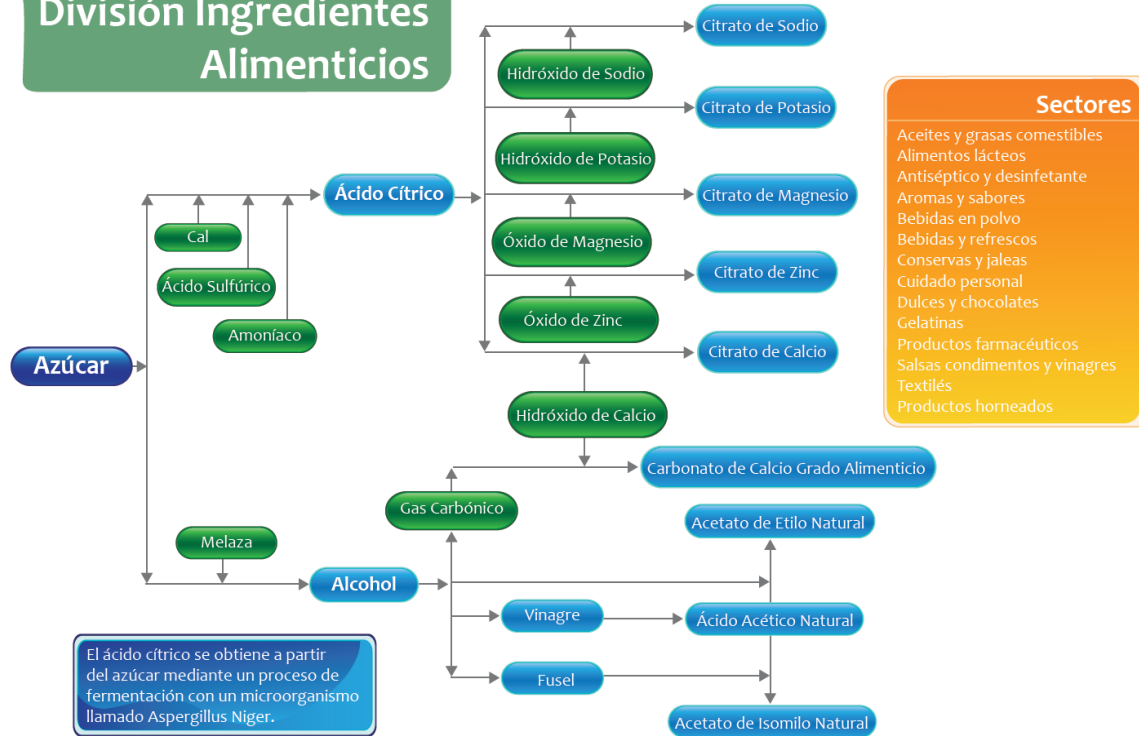
La compañía posee dos plantas: la planta de Ingredientes Alimenticios e Industrial, la Planta de Ingredientes Alimenticios utiliza azúcar como materia prima para la producción de Ácido Cítrico mediante procesos de fermentación con microorganismos (*Aspergillus Niger*) y transformaciones químicas. Se produce adicionalmente, el Citrato de Sodio y el Citrotex. También como subproducto se obtiene el Sulfato de Calcio y el Micelio, este último constituye la biomasa del microorganismo al finalizar su proceso de fermentación.

En la Planta Industrial se obtiene Alcohol Etílico como producto primario mediante un proceso de fermentación con levadura. A partir del Alcohol se obtiene por oxidación catalítica Ácido Acético, y a su vez, es transformado a Acetato de Etilo, Acetato de Butilo e Isobutilo como productos finales.

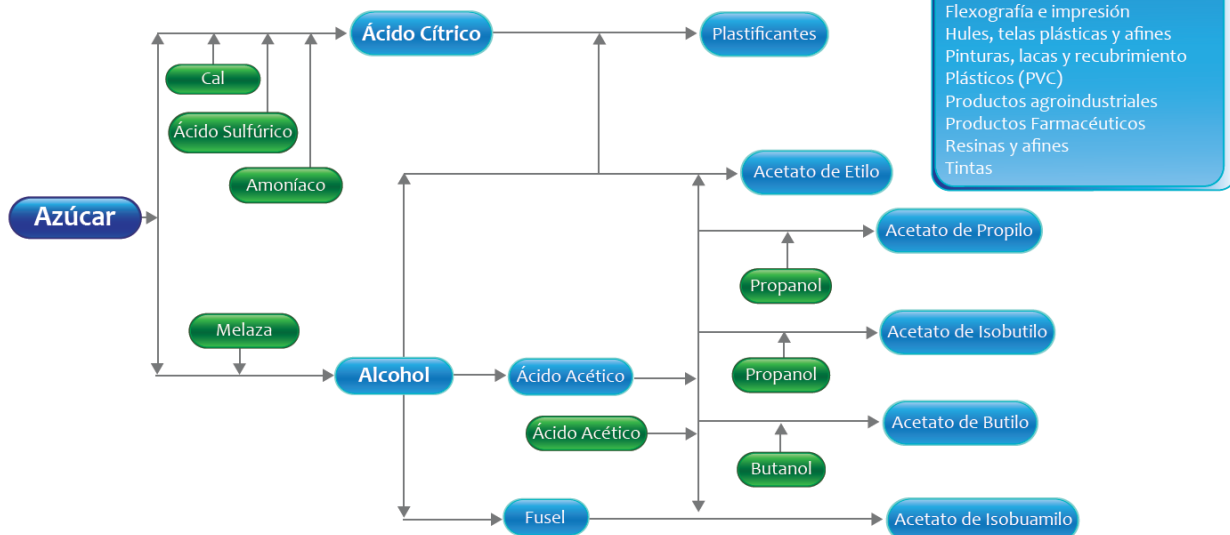
La Planta de Vinagre se integra a la división de ingredientes alimenticios y en ella se obtiene Vinagre (Ácido Acético, grado alimenticio), mediante fermentación por bacteria y de Alcohol Etílico.

El Gas Carbónico de la fermentación alcohólica es recuperado, procesado, acondicionado a alta presión y envasado en carro tanques para su despacho y utilizado para la producción de Carbonato de Calcio.

División Ingredientes Alimenticios



División Productos Industriales



5.2. MARCO TEORICO

En la medida que las organizaciones se han ido profesionalizando en su gestión, debido a su necesidad competitiva con altos estándares de calidad y productividad, en el contexto de la sociedad de la información, el conocimiento y la tecnología; se ha ido haciendo cada vez más relevante el protagonismo de las personas en los resultados reales que las organizaciones son capaces de alcanzar.

El talento humano es entonces lo que una organización necesita para realizar el proceso de transformación y finalmente entregar al mercado un bien o servicio que satisfaga las necesidades de los clientes. Frente a esto, es primordial poseer como organización, personas capaces de entregar conocimientos, inteligencia, liderazgo y un sin fin de cualidades que fomenten mayor producción, tanto en cantidad como en calidad, en forma eficiente, eficaz y oportuna; y de esta forma, poder llegar a ser más competitivas.

Toda organización opera dentro de un sistema o ambiente en el que existen diferentes organizaciones y personas. Del ambiente organizacional obtiene datos e información para la toma de decisiones, insumos para su operación, recursos financieros, recursos humanos y restricciones impuestas por el ambiente. De la misma forma la organización entrega a este ambiente los resultados de sus operaciones, de la aplicación específica de recursos financieros, de la utilización de recursos mercadológicos, además de cierta cantidad de personas que se desvinculan de la organización. Asimismo las personas y las organizaciones conviven en un continuo e interactivo proceso de atracción, al tiempo que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si son aceptados o no (Chiavenato 2002).

La magnitud de la descripción y análisis de cargos en las empresas es de vital importancia, ya que en él se encuentra la información detallada de cada cargo, lo que permite a su vez identificar las funciones y/o responsabilidades del colaborador y de

igual forma los aspectos y características de las personas que ocupan cada cargo, esto con el objetivo de registrar la carga laboral, aspectos de educación, decisiones que pueda tomar, entre otros aspectos de uso benéfico para la empresa y de igual manera para el colaborador.

En la descripción de cargos se puntualizan esencialmente aspectos tales como: qué hacen los colaboradores y cuáles son sus responsabilidades, cómo hacen lo que hacen, es decir; cómo ejecutan cada actividad, y para qué lo hacen, es el fin a donde se pretende llegar, es decir el propósito final de cada función.

Es así como Gary Dessler, define que el proceso de descripciones de cargos es el “Procedimiento para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto, así como el tipo de persona que se debe de contratar para ocuparlo”. Previamente al realizar el análisis de los cargos se debe de conocer la empresa, su objetivo, sus productos y/o servicios que presta a la sociedad, esto con el propósito de obtener la información idónea para cada cargo dentro de la misma.

De acuerdo a lo anterior se identifican una serie de pasos con el fin de obtener la información deseada y acorde a las necesidades y requerimientos de cada cargo. De acuerdo con esta definición se puede establecer por tanto la implicación directa que hay entre el proceso de la aplicación de personas y el de admisión de las mismas.

Para Lourdes Münch García: “El análisis de puestos consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los cargos de una organización. Esta función tiene como meta el análisis de cada cargo y no el de las personas que lo desempeñan”. Por lo cual bajo su criterio se identifican los siguientes pasos:

1. Identificación de cargos: Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o una investigación directa, con los empleados, supervisores y gerentes.
2. Desarrollo de cuestionario: Tiene como identificación de labores, responsabilidades, conscientes habilidades y niveles de desempeño necesarios en un cargo específico.

3. Identificación y actualización: Se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

4. Deberes y responsabilidades: Muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se llevan a cabo. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.

5. Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: Describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo permite la planeación de programas de capacitación específica.

6. Niveles de desempeño: Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores, los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

De esta manera se puede decir que el análisis de cargos ayuda a optimizar la selección y contratación de las personas con mayor precisión, ya que se conoce de manera objetiva y en detalle las funciones a realizar y lo que se necesita para cumplirlo (perfil). Este proceso identifica acciones necesarias en diferentes procesos como: Reclutamiento, selección, capacitación, evaluación del desempeño, y en general la planeación en general del área de gestión Humana.

Para cada caso específico mencionado en el párrafo anterior, el análisis y descripción de cargos suministra información sobre las características que debe poseer el candidato a ocupar el cargo con fines de reclutamiento y de ofrecer el perfil para la selección. Al comprobar el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el cargo y los conocimientos, aptitudes y características que aporta el candidato, se pueden determinar algunas falencias que requieren ajustarse, lo que generaría que se nutra de información el proceso de desarrollo de personas para emprender acciones formativas

guiadas a corregir las falencias y favorecer los aspectos positivos. Igualmente ya que la descripción de cargos nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo y por tanto sirve para determinar si la persona está cumpliendo o no con lo exigido en el cargo.

6. METODOLOGIA

La metodología aplicada para el desarrollo del proceso de practica en la empresa Sucroal S.A. fue cualitativa- descriptiva; y la técnica de investigación aplicada fue la observación sistemática en cada una de los procesos tanto en el diseño de la descripción de los cargos como en la identificación de las competencia en los cargos de mecánico y soldador de la empresa.

Descripción de Cargos: De igual manera se realizaron entrevistas (Ver Anexo 2) a los colaboradores con el fin de obtener una actualización de cargos idónea para cada puesto de trabajo, además de conocer más a fondo lo que cada colaborador desempeña de acuerdo a los parámetros estimados por la empresa.

Así mismo una vez identificada y recolectada la información se realizó el correspondiente análisis respecto a los objetivos trazados anteriormente.

Proceso del Desarrollo de Personas por Competencias. Se encontró que la falencia en este proceso radica en que se encuentran estipuladas solo algunas competencias que se debe tener para ocupar determinado cargo, y se observó que aún faltan competencias para algunas cargos, identificados por medio de la observación sistemática que permitió la identificación de las mismas, las cuales son requeridas para los cargos pero no se han estipulados correctamente, lo que ocasiona que la persona que ocupa dicho cargo no cuenta con las competencias requerida para desempeñarlo, por lo cual es necesario definirlas con base a lo observado.

7. DIAGNOSTICO

La Empresa Sucroal S.A. es una empresa grande, pero dentro del diagnostico se evidencio una serie de falencias en cuanto al proceso de análisis de cargos especialmente en lo relacionado con descripciones de cargos e identificación de competencias para los cargos de mecánico y soldador.

Aunque la empresa contaba con muchas de las descripciones de cargos ya diligenciadas, se identificó que muchos de los cargos nuevos no cuentan con descripciones de cargo, lo que dificulta el proceso correcto al momento de reclutar, seleccionar y contratar; por lo cual carece de procesos actuales mostrando así dentro de los cargos funciones o aspectos identificados en el cuestionario de descripciones de cargos que en la actualidad ya no se realizan debido al cambio de razón social y de funciones que han ocurrido.

Carece de un análisis de cargos bien estructurado para realizar la evaluación de desempeño de los colaboradores, ya que hasta que no se haya realizado la descripción de cargo no se podrá realizar la evaluación de desempeño, porque en la descripción de cargos se plasma y se identifica aspectos que se tienen en cuenta al momento de realizar la evaluación de desempeño de cada cargo.

Carece de una planeación al momento de realizar requisiciones de personal, esto por la razón de no contar con las descripciones de cargos actualizadas lo que no permite seguir el proceso estipulado correspondiente para tal fin, por lo anterior se muestran falencias que en algunos caso no permite la selección idónea de personal para el cargo debido.

Mi aporte a la empresa fue dejar el instructivo (ver anexo 1) y el formato de las descripciones de cargos(ver anexo 2) para el diligenciamiento de los cargos cargos del personal administrativo, tanto actualizaciones de descripciones de cargo que ya existían como el realizar el levantamiento de la información para los cargos nuevos y

por lo cual no contaban con descripción de cargo, por lo que se tendrán actualizadas y aprobadas de acuerdo a los lineamientos institucionales por parte de la empresa y así se tendrá claro y quedaron estipulados los aspectos que cada persona debe cumplir y las competencia que debe desarrollar.

Tiempo atrás la empresa contaba con descripciones de cargos obsoletas y para los cargos de mecánico y soldador no contaba con las competencias necesarias para ocupar dicho cargo, lo que dificultaba el reclutamiento, la selección y contratación de las personas, identificando las fallencias a mejorar con el fin de generar beneficio y orden a la empresa.

8. PLAN DE ACCIÓN O DE INTERVENCIÓN


1. Diseñar el instructivo para el diligenciamiento de las descripciones de cargo.
2. Actualizar el formato de descripciones de cargos de acuerdo a las directrices institucionales de la Empresa.
3. Realizar el diligenciamiento y/o actualización de las descripciones de Cargos en el nuevo formato.

8.1. Etapas del Proceso

1. **Etapas de Planeación:** en esta etapa se planea y organiza todo el trabajo de análisis de cargos para minimizar cualquier tipo de resistencia, se debe de realizar la revisión de la documentación actual.
2. **Etapas de Preparación:** en esta etapa se realizan reuniones con líderes de procesos y se preparan los aspectos y materiales de trabajo.
3. **Etapas de Ejecución:** en esta etapa se procede a recolectar los datos relativos a cada uno de los cargos que se analizaran y que luego se construirá el análisis, se realiza por medio entrevista a los empleados

La propuesta que planteo es realizar todas las descripciones de cargo e identificar para los cargos en mención mecánico y soldador las competencias que se requieren, esto generaría una mejor planeación en todos los procesos los cuales se alimentan de acuerdo a la información obtenida en la descripción de cargos.

ANEXO 1 INSTRUCTIVO DESCRIPCIONES DE CARGOS

	Instructivo del Sistema de Gestión Integral
	ELABORACION DE DESCRIPCIONES DE CARGO

1. OBJETIVO

Facilitar las pautas necesarias para actualizar y /o elaborar las descripciones de cargo del personal de Sucroal S.A.

2. ALCANCE

Este instructivo tiene cobertura para la elaboración de todas las descripciones de cargo de Sucroal S.A.

3. DEFINICIONES

EDUCACION: Proceso de socialización y aprendizaje encaminado al desarrollo intelectual y ético de una persona.

COMPETENCIA: Es el conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un contexto laboral. Las capacidades y funciones son definidas por la Empresa y deben ser medidas a través del desempeño laboral del trabajador.

CAPACITACION: Es el proceso mediante el cual la Empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para ampliar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así favorecer a su propio bienestar y al de la organización.

ENTRENAMIENTO: Involucra una transmisión de conocimientos que hacen apto al individuo para la práctica de una actividad.

EXPERIENCIA: Conjunto de conocimientos y destrezas que se adquieren con la práctica.

FUNCION: Actividad propia de un cargo u oficio.

MISION DEL CARGO: Es la razón de ser de un cargo dentro de la Empresa.

4. DESCRIPCION DE ACTIVIDADES

4.1. CONDICIONES GENERALES:

La descripción de cargos es un documento por escrito que recopila la misión, las funciones, responsabilidades, autoridad y relaciones de los cargos de la Empresa. Para Sucroal S.A. la descripción del cargo es la fuente de información básica para la planeación y administración del recurso humano. Su objetivo principal es documentar y mantener actualizado un resumen claro y concreto acerca de:

- ✓ El porqué existe cada cargo (objetivo)
- ✓ Lo que se espera del cargo (funciones y responsabilidades)
- ✓ Requisitos mínimos necesarios para desempeñar el trabajo apropiadamente (competencias)

Para este efecto, un cargo se define como “La reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona, que pueden unificarse en un solo concepto y ocupa un lugar formal en el Organigrama”.

4.2. ELEMENTOS DE LA DESCRIPCIÓN DE CARGO

4.2.1. IDENTIFICACION:

NOMBRE DEL CARGO: De acuerdo con el Organigrama de la Empresa.
Ej. Jefe de Capacitación y Desarrollo

AREA: A la que pertenece el cargo, dentro de la Empresa. Ej. Gestión Humana.

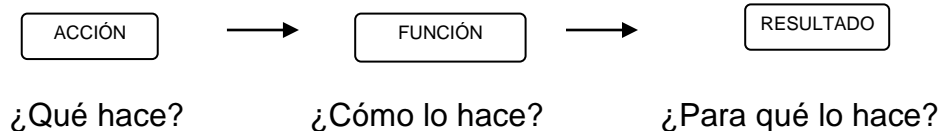
TITULAR DEL CARGO: Nombre de la persona asignada para el cargo.

JEFE INMEDIATO: Cargo al que reporta actividades y resultados. Ej. Gerente.

CARGOS QUE LE REPORTAN: Cargos que le reportan actividades y resultados. Ej. Auxiliar de Gestión Humana.

4.2.2. MISION DEL CARGO:

Se debe definir cuál es la razón de ser del cargo, enfocado en los resultados más significativos que este debe aportar de forma permanente a la Empresa. Es necesario redactar la Misión en términos de ¿Qué hace? , ¿Cómo lo hace? Y ¿Para qué lo hace?



4.2.3. DIMENSIONES:

- Indicar los recursos financieros, humanos y materiales con los que cuenta el cargo.

4.2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:

Posición del cargo en el organigrama dentro del área de la Empresa.

4.2.5. FUNCIONES:

Se debe indicar las funciones del cargo en términos de ¿Qué hace? Y ¿Para qué lo hace?, enfocados en el cumplimiento de la Misión del cargo Ej. Realizar la programación de Capacitación cada mes, de acuerdo a las necesidades de los empleados con el fin de mantener y mejorar la

competencia) y las relacionadas con HSEQ (Sistemas de Gestión) H: salud S: seguridad E: medio ambiente Q: calidad Ej. Establecer, ejecutar y coordinar el plan de entrenamiento en Buenas Prácticas de Manufactura y Seguridad Alimentaria, con el fin de asegurar las competencias del personal involucrado en procesos de la cadena de suministros.

4.2.6. RELACIONES MÁS IMPORTANTES:

CON ENTES INTERNOS: Áreas / Procesos o cargos de la Empresa con los cuales el cargo debe relacionarse frecuentemente, indicando el propósito de la relación y su periodicidad.

CON ENTES EXTERNOS: Dependencias, Organismos, etc., externos con los cuales el cargo debe relacionarse frecuentemente, indicando el propósito de la relación y su periodicidad.

4.2.7. COMPETENCIA:

COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Esenciales:

- **Innovación:** Capacidad de desarrollar o mejorar un producto, servicio o proceso en las practicas internas de la Organización, el lugar de trabajo o los clientes, logrando así un mejor desempeño.

- **Comunicación Efectiva:** Capacidad para intercambiar información, ideas y pensamientos de forma clara y oportuna a la persona indicada, validando o confirmando la información brindada o recibida. Incluye la capacidad de comunicarse por escrito con claridad y respeto.

- **Trabajo en equipo:** Capacidad para hacer parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la Organización con el ánimo de conseguir un objetivo de forma compartida, integrando los esfuerzos de todas las personas del grupo y aprovechando las diversas capacidades de cada uno, incluso cuando la colaboración conduce a un propósito que no está directamente relacionado con el interés personal.
- **Flexibilidad al cambio:** Capacidad para asimilar y enfrentar rápidamente y adecuadamente las situaciones nuevas, las dificultades o cambios en la Organización y el entorno.
- **Actitud de servicio:** Capacidad para asegurar la correcta atención a los clientes internos o externos a la Organización, con sincero interés por sus necesidades o deseos, brindando información, alternativas y asesoría oportuna, reflejando un aspecto amable y cortes

Gerenciales

- **Liderazgo:** Capacidad de influenciar y generar credibilidad a su equipo de trabajo, con el ánimo de conseguir un objetivo en común a través del seguimiento y retroalimentación.
- **Delegación y Empoderamiento:** Capacidad de encomendar responsabilidades al equipo de trabajo involucrándolo en los resultados del área y de la Organización, aumentando así la confianza, autonomía y compromiso de cada uno para servir mejor a los clientes interno y externo de la Organización.

4.3. REVISION Y ACTUALIZACION DE LAS DESCRIPCIONES DE CARGO:

Cada dos años se deben realizar la revisión y actualización de las descripciones de cargo existentes por parte de cada jefe de área o dueño de proceso. Anticipadamente se podrán hacer actualizaciones a las descripciones de cargo cuando se presenten situaciones tales como: Reestructuración de área, supresión de cargos o creación de un cargo.

ANEXO 2 FORMATO DESCRIPCIONES DE CARGOS

	DESCRIPCION DE CARGO	
---	-------------------------	--

Fecha Diligenciamiento:	Día	Mes	Año	Fecha de Aprobación:	Día	Mes	Año

A. IDENTIFICACION DEL CARGO:

Nombre del cargo:	
Área:	
Titular del cargo:	
Cargo Jefe Inmediato:	
Cargos que le reportan:	

B. OBJETIVO GENERAL: (Resumen acerca de la razón de ser del cargo dentro de la Empresa)

--

C. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

PROPIAS DEL CARGO	
No.	DESCRIPCION
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	
15.	
16.	
17.	

18.	
19.	
20.	
HSEQ (SISTEMAS DE GESTION)	
1.	Velar por el cumplimiento de las normas de Seguridad de la Empresa, para minimizar, controlar y prevenir las condiciones inseguras en el lugar de trabajo.
2.	Velar por el cumplimiento de la política y objetivos del Sistema de Gestión Ambiental de la Empresa.
3.	Velar por el cumplimiento de la política del Sistema de Seguridad Física y Control de la Empresa para controlar, mitigar los riesgos y amenazas a la seguridad del puesto de trabajo, cumpliendo su responsabilidad en los programas, metas, objetivos y política de Seguridad.
4.	Velar por el cumplimiento de la política del Sistema de Calidad y Seguridad Alimentaria para controlar, mitigar los riesgos y amenazas que puedan llegar a contaminar el producto.

D. RESPONSABILIDADES POR MAQUINAS, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS:

1.	
2.	
3.	

E. RELACIONES CON ENTES EXTERNOS

ENTIDAD	CARGO	PROPÓSITO DE LA INTERRELACION	PERIODICIDAD

F. CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO:

1.	
2.	
3.	
4.	

5.	
----	--

G. RIESGOS PARA LA SALUD Y SEGURIDAD:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

H. JORNADA LABORAL:

--

I. REQUISITOS DEL CARGO:

Educación	NIVEL	ESPECIALIDAD
	Bachiller	
	Técnico	
	Tecnólogo	
	Profesional	
	Especialización (Postgrado)	
	Otros	
Experiencia	Tiempo / Labor	

J. CERTIFICADOS, LICENCIAS, REGISTROS:

Liste los certificados, licencias o registros requeridos para el desempeño de funciones esenciales del cargo.

Ejemplo: Matricula Profesional, Licencia Profesional, Diploma Profesional, etc.

--

K. COMPETENCIAS COMPORTAMENTALES

Esenciales:

- **Innovación:** Capacidad de desarrollar o mejorar un producto, servicio o proceso en las practicas internas de la Organización, el lugar de trabajo o los clientes, logrando así un mejor desempeño.
- **Comunicación Efectiva:** Capacidad para intercambiar información, ideas y pensamientos de forma clara y oportuna a la persona indicada, validando o confirmando la información brindada o recibida. Incluye la capacidad de comunicarse por escrito con claridad y respeto.
- **Trabajo en equipo:** Capacidad para hacer parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la Organización con el ánimo de conseguir un objetivo de forma compartida, integrando los esfuerzos de todas las personas del grupo y aprovechando las diversas capacidades de cada uno, incluso cuando la colaboración conduce a un propósito que no está directamente relacionado con el interés personal.
- **Flexibilidad al cambio:** Capacidad para asimilar y enfrentar rápidamente y adecuadamente las situaciones nuevas, las dificultades o cambios en la Organización y el entorno.
- **Actitud de servicio:** Capacidad para asegurar la correcta atención a los clientes internos o externos a la Organización, con sincero interés por sus necesidades o deseos, brindando información, alternativas y asesoría oportuna, reflejando un aspecto amable y cortes

Gerenciales

- **Liderazgo:** Capacidad de influenciar y generar credibilidad a su equipo de trabajo, con el ánimo de conseguir un objetivo en común a través del seguimiento y retroalimentación.

- **Delegación y Empoderamiento:** Capacidad de encomendar responsabilidades al equipo de trabajo involucrándolo en los resultados del área y de la Organización, aumentando así la confianza, autonomía y compromiso de cada uno para servir mejor a los clientes interno y externo de la Organización.

L. CONDICIONES FISICAS DEL CARGO:

1.	
2.	
3.	
4.	
5.	

M. ASPECTOS, IMPACTOS AMBIENTALES Y PLANES DE MITIGACIÓN DEL CARGO:

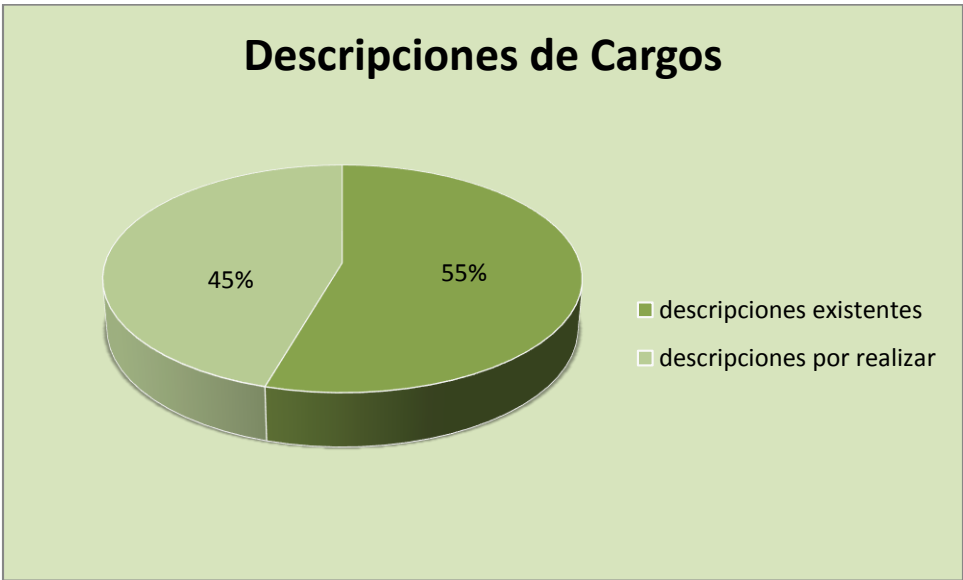
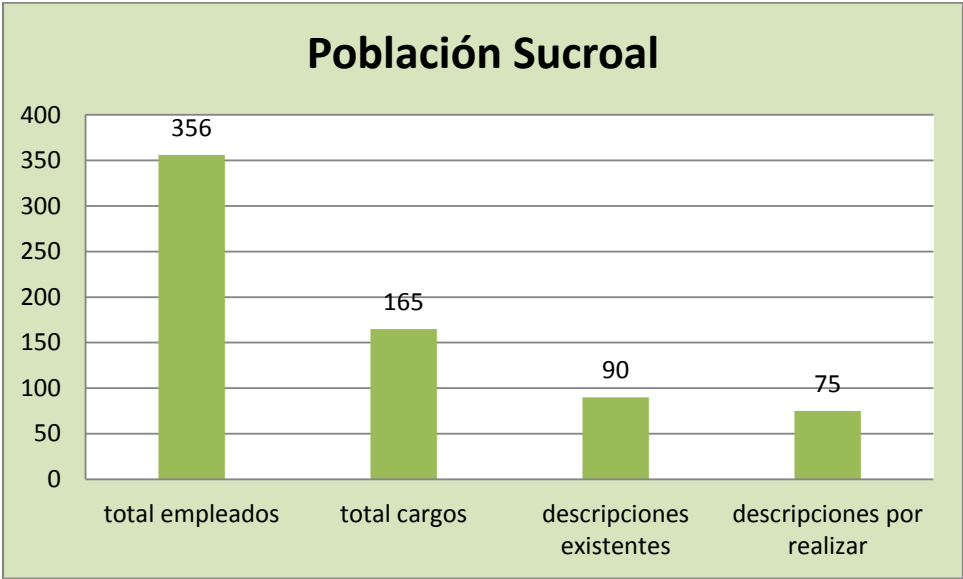
ASPECTOS AMBIENTALES	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
IMPACTOS AMBIENTALES	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	

7.	
8.	
9.	
10.	
PLANES DE MITIGACION	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	

N. ANEXOS

ULTIMA ACTUALIZACIÓN	FECHA

ANEXO 3 ESTADISTICAS TOTAL DESCRIPCIONES EFECTUADAS



9. CONCLUSIONES

La práctica profesional en el programa de administración de empresas, permitió dar un acercamiento a la vida laboral, en la cual me permitió profundizar y poner en práctica todos los conocimientos adquiridos durante el transcurso de la carrera profesional.

Durante el periodo de la práctica, el estudiante de administración de empresas va mejorando las habilidades y destrezas, de tal manera que en el momento en que nos encontremos laborando, podamos resolver cualquier dificultad que se presente de la mejor manera posible.

Es importante resaltar, que para que el estudiante pueda ejercer su práctica de una manera satisfactoria debe de disponer de un acompañamiento y apoyo constante por parte de los profesionales que trabajan en la empresa, de tal manera que este pueda cumplir a cabalidad todas las tareas que son correspondientes a su proyecto realizado como estudiante de administración de empresas.

10. BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, A. (2000) Administración de Recursos Humanos Editorial McGrawHill Interamericana, S: A Colombia.
- Chiavenato, A. (2002) Gestión del Talento Humanos, primera edición McGrawHill Interamericana, S: A Colombia.
- De Andino Sainz Pedro, el pensamiento administrativo. Pp. —319 (1829-1848).
- Del libro: «Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante», Cuarta Edición, de Ferrell O.C., Hirt Geoffrey, Ramos Leticia, Adriaenséns Marianela y Flores Miguel Ángel, Mc Graw-Hill Interamericana, 2004, Pág. 215.
- Gary Dessler, Administración de Recursos Humanos, Enfoque Latinoamericano, Quinta Edición.
- Lourdes Münch, José G. García Martínez, Fundamentos de Administración, Novena edición.
- Richino, s.v. (1996).seleccion de personal.(1 ed). Buenos Aires: Editorial Paidos.
- WERTHER, Jr y DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5ª Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2000.
- William B.Wether, Jr./Keith Davis. Administración de Personal y Recursos Humanos, sc.,Tercera Edición.